

защиты национальных производителей; отсутствием опыта и профессионализма сотрудников в экспортной сфере; высоким уровнем регулирования деятельности предпринимателей.

Выявление и исследование проблемных аспектов внешнеэкономической деятельности позволит сформировать актуальные предложения по ее совершенствованию.

УДК 631.16.22

М. К. Камысбаев, проф., д-р экон. наук;

Г.М. Бердыкулова, проф., канд. экон. наук (МУИТ, г. Алматы)

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Наиболее сложными в управлении проектами являются так называемые активные компоненты, связанные с трудовыми ресурсами, их мотивацией, лидерством, информацией и коммуникациями. Лидерство в проектах по своей природе является динамическим, так как проект ориентируется на управление уникальными событиями и процессами, которые вносят изменения. Ключевой принцип управления проектами – принцип ответственности, строится на балансе обязанностей, прав и ответственности за выполняемые работы [1].

Для реализации проектов в большинстве случаев требуется участие не одного человека, а команды. Команда проекта состоит из специалистов, которые в свою очередь могут иметь совершенно разные жизненные ценности, прошлый опыт, характер и манеру поведения. При этом, вся деятельность команды должна быть направлена на достижение результатов и целей проекта, для чего используется роль проектного менеджера.

Проектный менеджер, в идеале, одновременно должен являться и формальным, и не формальным лидером. Несмотря на то, что формальный лидер определяется приказом руководства, не всегда эта роль оказывается до конца эффективной в управлении людьми [2]. Если выбранный проектный менеджер не обладает нужными компетенциями и не может оказывать позитивного влияния на членов команды, скорее всего, появится не формальный лидер, который может увести людей не в том направлении.

Для эффективного достижения целей проекта, должна быть сформирована команда проекта. Наиболее эффективной последовательностью этапов формирования команды проекта является следующая:

1. Осознание руководством основной концепции проекта, его особенностей и требований к реализации.

2. Анализ и формирование требований к проектному менеджеру. Формирование ожиданий в отношении его компетенций.

3. Поиск и выбор проектного менеджера из состава работников организации или со стороны.

4. Поиск и найм сотрудников команды совместно с проектным менеджером, учитывая особенности проекта и формального лидера.

То есть, для того чтобы получить эффективно работающую команду проекта, руководству необходимо определить хорошего проектного менеджера, который обладает соответствующими компетенциями, и сможет совместить себе роли формального и не формального лидера. Для этого, в процессе выбора проектного менеджера, особое внимание должно уделяться харизматичности, умению говорить, впечатлению, которое производит человек [3]. Такие качества ни в коем случае не уменьшают значение и не отменяют необходимость наличия навыков, знаний и профессиональных компетенций, а также опыта реализации проектов и работы с командой, но заслуживают особого внимания.

Навыки проектного менеджера требуются на всех этапах создания и работы команды проекта. Весь жизненный цикл команды проекта делится на пять фаз, которые являются необходимыми и неизбежными по мере роста зрелости команды. В процессе работы, в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, команда может возвращаться на одну из фаз, таким образом «отбрасываясь» назад с точки зрения эффективности. Для минимизации возможных негативных последствий, лидер команды должен быть постоянно вовлечен в ее жизнедеятельность, должен вовремя реагировать на тревожные знаки и оперативно решать возникающие проблемы.

Работа с людьми считается одной из наиболее сложных, именно поэтому в процессе выполнения проекта, проектный менеджер может сталкиваться со следующими проблемами на указанных фазах формирования команды проекта:

Формирование (1 фаза):

– лидер не выдерживает конфликтов в группе и мобилизует свои защитные механизмы;

– лидер «перегибает» палку и начинает подавлять инициативу команды;

– лидеру не удастся доказать свое право на лидерство;

– лидеру не удастся удерживать в поле зрения все задачи, которыми необходимо заниматься параллельно.

Столкновение (2 фаза):

– цели группы критикуются, искажаются и подменяются личными;

– лидеру не удастся доказать свое право на лидерство;

– образование тлеющих, неразрешенных конфликтов;

– образование обособленных подгрупп и неформальных лидеров.
Нормализация (3 фаза):

– смещение приоритетов. Проектные цели и задачи могут уступить по приоритету задачам создания/ поддержания комфортной социальной группы;

– возможно закрепление за отдельными членами группы негативной репутации и, как результат, – неоптимальное использование их возможностей;

– завышенная самооценка группы и, как следствие, непродуктивное отношение к критике и склонность к самоизоляции (против организации, против проекта, новых сотрудников). Это может вызвать необходимость расформирования команды и «отбрасывание» на предыдущие фазы из-за необходимости привлечения новых людей.

Исполнение (4 фаза):

– склонность команды к самоизоляции;

– расслабление лидера, что приводит к потере контроля;

– «отбрасывание» на предыдущие фазы в следствие прихода новых людей.

Завершение (5 фаза):

– мотивация к работе снижена, а работать еще нужно;

– срыв сроков запуска проекта.

Данные риски позволяют увидеть, каким широким спектром личностных и профессиональных навыков должен обладать проектный менеджер, да и все члены команды. Не правильно подобранный проектный менеджер может существенно затормозить команду и выполнение проекта, в то время как эффективный лидер создаст условия для его оптимального выполнения с наименьшими затратами и наилучшим результатом. Чтобы возвращать качественных проектных менеджеров / лидеров внутри компании, руководство может заниматься организацией тимбилдингов, направлять сотрудников на различные мероприятия, предоставлять возможности для развития навыков публичных выступлений и т.д. Чтобы помочь формальному лидеру стать неформальным, руководителю организации также следует предлагать таким сотрудникам возможность участия в процессе принятия решений, советоваться и делегировать некоторые полномочия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бушуев С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами и программами. Киев. 2015. 305 с.

2. Романова М. В. Управление проектами: учеб. пособие. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. 256 с.

3. Аристов О. В. Проектный менеджмент: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2012. 239 с.